

CREATING MAGIC

10 COMMON SENSE LEADERSHIP
STRATEGIES FROM A LIFE AT DISNEY

创造魔力

迪士尼打造“神奇业务”的十个领导力策略

华特迪士尼世界乐园前运营行政副总裁
(美)李·科克雷尔 著
张晓林 乔雁 译

Disney
INSTITUTE

世界著名的迪士尼学院正在传授的
企业运营精髓



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
[Http://www.phei.com.cn](http://www.phei.com.cn)



CREATING MAGIC

10 COMMON SENSE LEADERSHIP
STRATEGIES FROM A LIFE AT DISNEY

创造魔力

迪士尼打造“神奇业务”的十个领导力策略

华特迪士尼世界乐园前运营行政副总裁

(美) 李·科克雷尔 著

张晓林 乔雁 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Lee Cockerell: Creating Magic: 10 Common Sense Leadership Strategies from a Life at
Disney

Copyright © 2008 by Lee Cockerell

This translation is published by arrangement with Lynn C. Franklin Associates, Ltd. through
the Chinese Connection Agency, a division of the Yao Enterprises, LLC.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Lynn C. Franklin Associates, Ltd. 通过 Chinese Connection
Agency, a division of the Yao Enterprises, LLC. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经
书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2008-2721

图书在版编目(CIP)数据

创造魔力: 迪士尼打造“神奇业务”的十个领导力策略 / (美) 科克雷尔
(Cockerell, L.) 著; 张晓林, 乔雁译. —北京: 电子工业出版社, 2009.5

书名原文: Creating Magic: 10 Common Sense Leadership Strategies from a Life at
Disney

ISBN 978-7-121-08536-9

I. 创… II. ① 科… ② 张… ③ 乔… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 040618 号

责任编辑: 韩丽娜

印 刷: 北京机工印刷厂

装 订: 三河市鹏成印业有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 14.5 字数: 204 千字

印 次: 2009 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请
与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至
dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

序

李·科克雷尔的新著《创造魔力》名副其实地创造了魔力！作为华特迪士尼世界度假区运营执行副总裁，十年来，李带领着一支四万员工的团队，每天都在为数百万来到迪士尼主题乐园和度假区的客户创造着魔力。他在书中给我们呈现的，并不是一些关于魔力的理论，而是一种真实的领导实践历程，从中你会学到如何锻造一支富有激情的团队，这支团队坚信：“并非魔力本身创造了魔力，而是我们的工作方式创造了魔力。”所以说，《创造魔力》这本书并非阐释理论，而是展示了神奇的商业偶像——李·科克雷尔鲜活真实的人生历程。

书中提供了如何创造魔力的一些常识性经验，我们可以把这些经验转换并运用到自己的职业生涯中，运用到企业文化中，运用到对未来的憧憬中。作者展现的是，在迪士尼公司，领导艺术是如何源自于尊重包括客户和员工（注意：不是“雇员”）在内的所有人。而他的探索和努力，也有助于我们记住彼得·德鲁克（Peter Drucker）和他的管理哲学：“他们不是你的雇员，而是你的团队成员。”在这本书中，作者将他自己的感悟提炼成短小精干、富有力量的警句，这些警句相互关联、富有启迪、催人奋进。

李开发的“迪士尼公司卓越领导力策略”为这本未来领导者的使用手册奠定了基础。正如李的人生实践所表明的，迪士尼公司各个层面对参与、投入和主人翁意识的强化，带来的是高昂的士气、高效的生产和切实的成果。他的经历表明，旧的层级管理结构正在向灵活、流畅的包容式管

理结构转变，从某种意义上说，也就是从“命令”向“询问”转变。而正是这样一种使命、价值观和策略，使迪士尼公司成为一个成功的学习型组织。在迪士尼学院，来自世界各地的人们聚在一起，学习如何成为更出色的领导者。

李·科克雷尔最初在俄克拉何马州尘土飞扬的农场工作，之后到大学，再到美国陆军，最后进入接待和娱乐业。这样一种阅历，为他日后成为领导者提供了至关重要的经验。

李对包容所具有的力量有比较深入的认识，后来将它发展成为“RAVE”，即尊敬（respect）、感谢（appreciate）和重视每一位员工（value everyone）。书中提出的创造包容文化的13个步骤，为我们大家指明了清晰的方向。无论从哪个角度，你都会从这本书中体会到人的价值，学到如何在你所做的一切中，引入素质、品格、事实、沟通、学习、勇气和正直，来重新定义未来。

李在书中向迪士尼公司的所有员工表达了谢意。他这样说道：“感谢你们多年来教给我的一切。你们才是魔力的真正创造者。”李的领导艺术从来不是指向他自己的，而总是指向他的员工。未来的不可预测性，呼唤那些原则坚定、信守道德和卓有成效的领导者，他们不是简单重复以往的领导哲学和领导力策略，而是重新定义充满机遇、挑战和不确定性的未来。李·科克雷尔以其自身经历，为我们所有从事领导工作的人提供了一幅路线图，提供了这本《创造魔力》使用手册。在充满不确定性的时代，未来的领导者都需要用这本书来指导他们的工作和生活。

书中提供的经验适用于世界各地各种组织和各个层面上的领导者。李的领导力策略能够使所有的人都认识到，领导不是意味着头衔和职位，而是意味着个人职责。

我敢保证，这本书会有助于你在企业生活、团体生活和个人生活中

创造魔力。

现在，李的大部分时间用于旅行、演讲、写作、应酬，以及如同我们通过本书慷慨分享他的经验一样，享受那份属于他自己的生活会。

领导者与领导者学会董事长和创始总裁

弗朗西丝·赫塞尔本

弗朗西丝·赫塞尔本曾担任领导者与领导者学会（前彼得·德鲁克非营利管理基金会）创始总裁，现为该学会董事长。1998年，她被授予美国平民最高荣誉——总统自由勋章，以表彰其1976年至1990年担任美国女童子军首席执行官和德鲁克基金会创始总裁期间做出的贡献。克林顿总统在其公开引文中评价道：“赫塞尔本夫人是妇女工作、多样化和包容的先锋。”前总统乔治·H·W·布什也非常赞赏她的贡献，两次任命她为总统国家和社区服务委员会成员。

致 谢

衷心感谢所有为本书出版做出贡献的人，感谢他们对我的支持。他们每个人对我都很重要，我想要他们每个人都知道他们对我的重要性。

首先，感谢我的夫人普丽西拉：多年前你对我说，“李，注意你的一言一行，员工们都在注视着你，都在评判着你。”对我来说，这是关于领导艺术最重要的一课。感谢你的教诲，感谢你坚定的信心和支持，感谢你陪我共同走过 40 年的风风雨雨。

感谢我的其他家庭成员：我的儿子丹尼尔和他的妻子瓦莱丽，他们俩无论在生活中还是在工作中都是一对优秀的领导者；我可爱的孙子和孙女朱利安、玛戈和德雷斯坦，他们每天都教给我有价值的东西；我的岳母桑珊·佩恩，她的名字已经描绘出她给我们的生活所带来的一切^①；还有我所有的远近亲戚们——科克雷尔家族的、佩恩家族的、凯纳加斯家族的、库克家族的、霍华德家族的和维特兹家族的。

感谢菲利普·戈德堡：是你采用了本书初稿——我多年的著述和我关于领导艺术的思想 and 理论，并使本书提升到了一个更高的水平。在共同撰写本书的过程中，你我从相识到成为朋友。（菲利普在这里还要感谢他的妻子洛丽·多伊奇对他承担这一工作的鼓励和自始至终的热情支持。）

感谢我的经纪人林恩·富兰克林：我们的友谊已经有 40 年了；是你

^① 桑珊的英文名是 Sunshine，是“阳光”的意思。——编者注

鼓励我写出这本书，是你把菲利普·戈德堡和我联系在一起，是你的职业专长使本书在世界各地得以出版。

感谢我在纽约的律师斯蒂芬·谢泼德：是你使我从各种麻烦中解脱出来，使本书出版涉及的所有合同能够顺利执行。

感谢我在迪士尼公司的合作伙伴：正是鲍勃·高尔的教导，使我们所有人都能沿着正确的方向前进；乔治·阿圭尔对本书撰写给予了大力支持；托马斯·凯瑟德为本书提供了重要的法律评述和建议，同时对本书进行了出色的编辑并提供了内容推介；克里斯·安布罗斯、艾米·格罗夫、布鲁斯·琼斯、萨拉·琼斯、辛西娅·麦克罗斯-贝克尔、肯·米拉斯基、罗布·莫顿、汤姆·内比、杰夫·诺埃尔、乔安妮·里赛克、玛丽·埃伦·斯塔尼斯、贝丝·史蒂文斯和克里斯·赛德罗给我提供了很多建议，为本书的内容和销售提供了有益指导。

感谢华特迪士尼世界度假区的所有员工：感谢你们多年来教给我的一切。你们才是魔力的真正创造者！

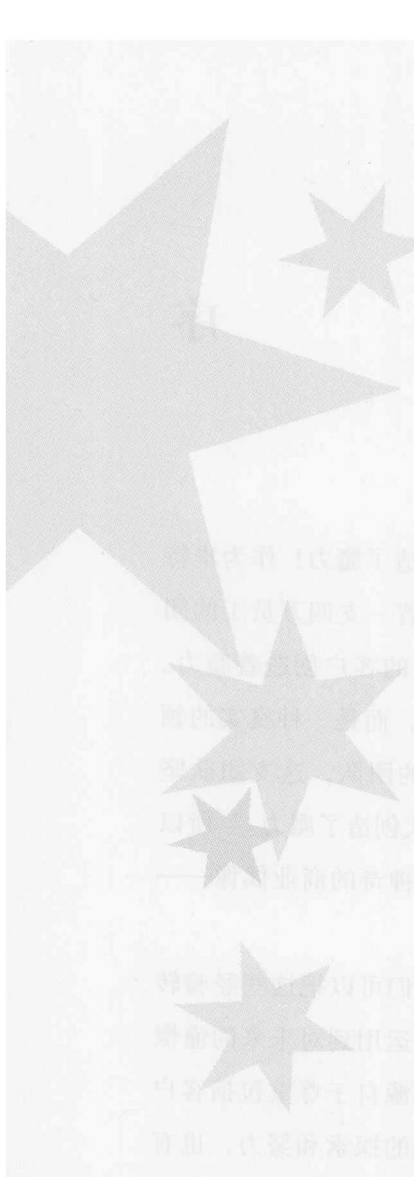
感谢来自其他公司、向我提供自身故事、帮助我收集他人故事的迪士尼学院的客户：杰夫·阿德勒、布鲁斯·卡明斯、约翰尼·德·比尔、梅勒尼·弗伦奇、约翰·凯利、玛丽兰妮·凯尔茨、劳里·科塔斯、斯图尔特·麦克唐纳、安东·波基特、吉姆·珀维斯、富兰克·理查德和比尔·沃克，感谢你们的热情和慷慨支持。

感谢我的好友、以前的同事克里斯·莫尔：是你提供了有关贾德森·格林带给华特迪士尼世界领导艺术和公司文化变革方面的简要史料。

感谢我的好友、以前的同事、我现在的市场营销副总裁德雷希·亨特：你有深邃的洞察力，是你提供了迪士尼卓越领导力策略在你自己的事业中发挥重大作用的故事。

感谢道布尔迪出版社工作团队：罗杰·斯库尔对本书给予了认可，并给予我自始至终的热情和鼓励；塔丽娅·克劳恩为本书提供了坦率、专业

的反馈意见，并对本书进行了出色的编辑（菲尔和我非常愿意和你合作）；梅瑞狄斯·麦克吉尼斯和吉利安·沃尔法斯为本书制定了出色的市场营销计划；伊丽莎白·黑泽尔顿为本书的推广做了大量工作。



目 录

VII	序
XI	致 谢
1	第一章 创造魔力
15	第二章 从农场到魔力王国的人生历程
29	第三章 策略一：切记，每一位员工都很重要
49	第四章 策略二：打破既有模式
73	第五章 策略三：把员工塑造成为你的品牌
97	第六章 策略四：培训创造魔力
120	第七章 策略五：消除麻烦
140	第八章 策略六：了解事实真相
156	第九章 策略七：欣赏、认同和鼓励
174	第十章 策略八：站在同行业发展前列
191	第十一章 策略九：注意自身言行
205	第十二章 策略十：完善品格
215	第十三章 领导员工走向未来
219	附 录 迪士尼学院

第一章

创造魔力



“并非魔力本身创造了魔力，而是我们的工作方式创造了魔力。”华特迪士尼世界度假区的所有员工都铭记着这一原则，由此所带来的结果就是，客户不断获得神奇体验，公司经营业绩也在不断创造魔力。遵循本书阐述的领导力策略，你同样可以为你的公司、你的家庭和你的团队创造魔力。

在担任迪士尼公司高级行政主管的16年间，我成百上千次地重复过上面这句话。然而直到2004年夏天，我才真正体会到它那如同飓风般排山倒海的力量。那年夏天，迪士尼世界在短短一个多月时间里三次遭到大规模飓风袭击。由于奥兰多距离佛罗里达半岛东西海岸约80公里，通常情况下，热带风暴不会给它造成严重破坏。事实上，这座城市在44年间还从未遭到飓风的直接袭击。但是在2004年，飓风“查利”和飓风“弗朗西斯”如同两记连续迅猛的重拳，击中了奥兰多。

飓风“查利”于8月13日星期五席卷了奥兰多，以每小时168公里的风速撕裂了树木，扯断了电线，掀翻了建筑物屋顶。正当奥兰多惊魂未定的时候，两周后的周末，飓风“弗朗西斯”又呼啸而至，其强度和破坏力丝毫不逊色于飓风“查利”。而当天，迪士尼世界正在接待大约

75 000 名游客。我们被迫两次关闭主题乐园。此前，主题乐园也只关闭过两次，一次是在“9·11”恐怖袭击那天，一次是1999年飓风“弗洛伊达”来临时，不过幸运的是，那次飓风在最后时刻转向了。但是这次，我们必须在暴风雨来临前做好各种准备，而当你的安全防护工作需要覆盖120平方公里的区域时，那工作量可就相当惊人了。

关于那次严峻考验，我记忆最深的不是那可怕的风暴，也不是在应急行动中心（EOC）度过的那些不眠之夜，在那里，我和我的工作团队一起制定计划以确保客户和员工的安全。我至今都难以忘怀的，是公司工作人员的奉献精神，是我们之间联络沟通的准确无误，是所有人员平静地做着人们期望他们做的事情，尽管这些事情他们以前从未做过。我至今记得，大批的员工将枝形吊灯捆绑牢固，将桌椅用绳子捆到一起码放好，将售货车在地面上固定好；我至今记得，“米奇”、“米妮”、“灰姑娘”和“高飞”在酒店大堂里宽慰那些吓坏了的孩子；而让我记忆最为深刻的是，5 000多名员工在公司度过了那个暴风雨之夜，以便在力所能及的情况下随时伸出援手，还有数不清的员工在刚刚可以安全走出家门时，就迅速地赶到公司，挽起袖子投入工作。

我还清楚地记得，飓风“查利”最终平息下来时已是午夜时分，筋疲力尽的员工们继续通宵达旦地工作，清理废墟，运送所需物资，拖走数千棵毁坏的树木。在那个非常时刻，正是大家的齐心协力，才使得主题乐园迅速恢复就绪，为接待游客做好了准备。而此时，很多游客已经在房间里待了18个小时。第二天早晨，我们准时开园。当游客络绎不绝地涌入主题乐园时，他们吃惊地发现，那里阳光明媚，一尘不染，各种娱乐项目照常进行，似乎什么都没有发生过。然而，游客无法看到的是，员工们在幕后团结协作而付出的非凡努力，还有迎候他们时员工们隐藏在微笑面容下的疲惫。当佛罗里达州中部地区其他众多的旅游点和公司还在闭门整修，当地市政部门还在努力修复电力设施、清除道路障碍时，

迪士尼世界却正在创造魔力。

作为迪士尼世界负责运营工作的执行副总裁，我对此感到无比自豪。我和我的同事在公司推行的领导价值观得到了充分回报，我们已经知道，我们的基本原则切实发挥了作用。人们通常认为，当一切正常时，大家都会干得不错；而当危机来临时，才是对人们真正的考验。我们在应对这次危机中的所作所为，验证了我学到的并且努力传授给他人的所有那些东西。正是由于我们拥有稳固的组织结构和有序的工作机制，每个人才能准确地知道自己应该去哪里，应该做什么。更重要的是，每一位员工从精神上和情感上都认同迪士尼世界的理念，并将它落实到自己的行动中去。这个理念就是：像对待挚友那样对待客户，让一切工作都超越客户的预期，让客户体验一生中最完美的假日。从高层主管到新来的员工，迪士尼公司的每一个人，都在以自己非凡的奉献诠释着这一理念。

更让我感到自豪的是，灾害过后不久，迪士尼公司立即对遭受重大损失的员工和当地居民展开救援工作。每个薪金档次上的员工都伸出了援手，有的直接捐款，有的将休假时间折算成现金进行捐助。正是依靠这笔资金和华特迪士尼公司随后直接捐助的几百万美元，我们才得以对那些身处困境的人们提供大量财政援助，以及物资、住所、儿童看护和其他服务。

总之，在灾后那段混乱的日子里，我们看到的是员工强烈的责任感和出众的表现。任何一个公司，只要其领导者能够尊重员工，能够团结员工去追求共同的目标，都会取得这些成就。当一切恢复正常后，我收到了几百封客户感谢信。读了这些信后，我做出了一个个人决定，那就是，退休后立即着手撰写一本关于迪士尼公司领导策略的书，为各行各业和各个阶层的人们提供一个学习机会，帮助他们在自己的公司和生活中创造同样的魔力。现在呈现在大家面前的，就是我当初决定撰写的那本书。我敢肯定，不管你现在身处什么职位，是第一份工作刚刚起步

也好，还是担任跨国公司首席执行官也好，如果你能够遵循书中提出的十个领导力策略，那么，你一定会成为更优秀的领导者。

迪士尼世界的世界

那个令人为之神往、被称为华特迪士尼世界的人间乐园，是世界上最大的旅游目的地和最大的会议承办地之一，占地 10 000 公顷，相当于一个旧金山或者两个曼哈顿的面积；公司拥有 32 家酒店、31 000 多套客房、数百个餐饮和零售点、四个主要的主题乐园、一个运动和娱乐综合性场馆、一个购物娱乐休闲度假村和 267 公里长的道路；它拥有 59 000 名员工，是世界上在单一地点拥有员工最多的公司。而我在那里的工作，就是确切了解并掌控这个庞大王国每个角落里正在发生的事情。

十年来，我的职责就是，确保公司的一切事务，从垃圾清除到娱乐活动运营，都运行得像瑞士手表一样顺畅完美。为做好工作，我必须了解我们的客户在迪士尼世界是否度过了愉快时光。因此，那些年里，我阅读了成千上万封客户来信。我可以毫无疑问地说，每年吸引数百万人前来迪士尼世界的并不只是宜人的天气、精彩的表演和扣人心弦的娱乐项目，上述因素当然也很重要，但是真正创造魔力的还是我们超群的服务。那么，迪士尼公司是如何始终保持高质量的服务水准的呢？我们对 59 000 名员工中的每一个人都进行了培训，要求他们以最大限度的关爱和尊重来对待每一位客户。员工们始终如一地遵循着这一要求，因为迪士尼公司的领导者也在以同样的方式对待他们，那就是：以最大限度的关爱和尊重来对待每一位员工。

如果你听上去感觉这似乎是在对一部自我感觉良好的迪士尼电影进行商业宣传，那么我要肯定地讲，它绝非像你感觉的那样。这是一套充满理性、强健有力、意义非凡的企业战略，它不仅为迪士尼公司带来了丰厚的企业利

润，更不用说还有令人吃惊的 70% 的客户回头率和酒店业所有大公司中最低的员工补缺比率。这个公式其实很简单：恪尽职守和鼓舞人心的领导者能够营造一种充满关爱的企业文化，这样的企业文化带来的是优质服务，优质服务又会带来客户的满意，而客户的满意必然带来可观的商业利润和强大的竞争优势。

产品和售后维护可以很容易地被复制，因此，如果企业的竞争优势仅仅依靠产品和售后维护，那你的风险就大了。但是，如果企业的竞争优势建立在产品、售后维护和优质服务的基础上，那么这种竞争优势将是难以匹敌的。而实现优质服务的前提，就在于能否在企业内部营造充满关爱、尊重和以人为本的企业文化。关爱你的员工，他们就会关爱你的企业，这不是因为他们不得不这样做，而是因为他们自己确实愿意这样做。

与变化同行

半个多世纪前，当华特·迪士尼本人首次提出创建主题乐园的设想时，就为我们确定了优质服务的模板。1982 年，汤姆·彼得斯（Tom Peters）在其畅销书《追求卓越》（*In Search of Excellence*）中盛赞迪士尼公司，公司开始名声鹊起。由于彼得斯专门介绍了迪士尼公司的员工培训体系，很多公司的经理和行政主管开始仿效我们的方法。

20 世纪 80 年代，迪士尼世界的经济效益持续提高。但到了 90 年代初，形势发生了变化。竞争对手开始追赶上来，公司管理模式中的某些方面开始显得过时，以往那种独断专行、自上而下发号施令的领导方式在不断变化的社会中已经越来越不受欢迎。管理专家们预言，下一代员工和管理者将会在更为民主、提倡参与的环境中得到更好发展。时任迪士尼公司主题乐园和度假区总裁的贾德森·格林（Judson Green）是一位极富远见卓识的领导者，他认为，迪士尼公司的发展正面临威胁；要适应社会的不断

断变化发展，要保持公司的行业竞争优势，就必须对公司的企业文化进行相应调整。

贾德森凭直觉感到，公司要想持续保持良好的盈利状况，关键是要能够为客户提供一种奇妙的体验，这样，他们就会一而再、再而三地重返迪士尼世界，而且还会向家人和朋友推荐迪士尼世界。他的结论就是，客户满意度取决于他们所体验到的服务质量的优劣。对多个行业的调查研究表明，仅仅靠产品本身并不能使客户心满意足，只有对待客户的方式才是影响客户满意度的根本因素。贾德森的观点与我从职业生涯中获得的切身体会完全一致，这就是：如果你希望员工能够为客户提供出色的服务，那么你就必须拥有出色的领导艺术。几年后，我们进行了一项研究，对这一理论进行分析验证。研究结果清楚地表明，客户如果对上次的游玩感到很满意，那么他们就很有可能重游故地；而当客户与员工之间产生良性互动，这时他们的满意度则是最高的。而实现这一切的关键是什么呢？就是卓越的领导能力。我们的研究还发现，客户满意度上得分最高的企业部门都有一个共同点，就是在倾听员工心声、指导员工工作、认同员工付出的努力、给予员工决策权力等方面，这些部门的领导者从其直接下属那里得到的评分都很高。简而言之，卓越的领导能力造就优秀的员工，优秀的员工带来客户的满意和完美的企业成果。换句话说，客户的满意是结果，领导能力是前提。

迪士尼的成功程式

卓越的领导能力 + 优秀的员工 + 客户的满意 = 完美的企业成果

于是，贾德森·格林和公司执行副总裁阿尔·韦斯（Al Weiss）开始按照这一程式，对华特迪士尼世界的管理模式进行改进。也就是在那时，我来到了迪士尼公司。

1993年5月，我正担任欧洲迪士尼度假区（即现在的巴黎迪士尼乐园）运营副总裁。当时，我和夫人普丽西拉（Priscilla）住在法国，正在为我们的儿子丹尼尔和美丽的儿媳瓦莱丽（Valerie）筹备婚礼。就在那时，我接到华特迪士尼世界度假区高级运营副总裁的任命，担任阿尔·韦斯的直接下属。我确信那次职位晋升有许多原因，其中一条就是对于卓越领导力所持有的热情。贾德森曾经与我在巴黎共事，他知道我多年来一直在研究这个课题，知道我在迪士尼公司甚至之前在万豪酒店工作时就已经努力实践那些重要的领导原则了。

于是，我和普丽西拉打点行装，飞往佛罗里达州。不久，我在世界上最成功的度假区的企业文化改造中发挥了关键作用。我的任务很明确，就是在一个飞速变化的时代里，我们的管理模式必须如同迪士尼漫画家出品动画片那样富有创造性，必须如同迪士尼设想家（富有创造性的设计师）设计娱乐项目那样富有创新精神。我们需要那些既能够管理企业又能够鼓舞员工积极适应21世纪要求的领导者。

过渡阶段

当时，迪士尼公司已经因其出色的员工培训项目而闻名遐迩，但是，这些培训项目中却没有包括领导艺术方面的培训。这种情况必须改变。现在我们将制定政策，通过赋予员工明确的目标，实施持续的教育培训，来激发员工身上蕴藏着的出色领导才能。这项政策涉及到公司的每一位员工，目的是通过明晰全公司每一位员工的职责和权限来塑造出色的领导行为。我们认为，担任公司任何职位的任何员工，从布景工、清洁工到首席执行官，都能够发挥其领导才能，取得积极的工作成就。我们要让所有员工都清楚，对经理和行政主管的评估，不仅要看他们在经济效益上的业绩，而且还要看他们是以什么方式来取得这些业绩的。我们期望每一位员